

BANK GOSPODARSTWA KRAJOWEGO
Sekretariat Generalny
Wydział Ekonomiczny

Warszawa, 31 października 1947 r.

PRZEGŁAD ZAGADNIEN GOSPODARCZYCH
w świetle prasy i literatury fachowej zagranicznej

Nr 19 - 20

R. II

S p i s r z e c z y :

1. E.KASIMOWSKI
Oszczędności i zmniejszenie
kosztów własnych w przemyśle
Sowietskiye Finansy
Nr 7 (1947 r)
2. Polityka stopy procentowej
w Szwecji
Skandinaviska Banken
Quarterly Review
Vol.XXVIII Nr 4,
October 1947
3. Paul F.LAWLER
Uwagi o kontroli
małych przedsiębiorstw
Harvard Business Review
Vol.AXV. No 4, 1947.

E. KASIMOWSKI

OSZCZĘDNOŚCI I ZINIEJSZENIE KOSZTÓW WŁASNYCH

W PRZEMYSLE

Sowietskie Finansy nr 7 (1947 r.)

Pięcioletni plan rozwoju i odbudowy gospodarstwa narodowego Z.S.R.R. na okres 1946-1950 przewiduje osiągnięcie i przekroczenie przedwojennego poziomu produkcji.

Wzrost produkcji surowki w r. 1950 w porównaniu z rokiem 1940 równoznaczny będzie wzrostowi jej w Niemczech w ciągu lat 29. Roczne wydobycie węgla zwiększone będzie w tym stopniu, w jakim Niemcy podniosły je w ciągu lat 30, Wielka Brytania - w ciągu lat 23.

Oczywiście, takie tempo wzrostu produkcji niemożliwe jest bez powołania do życia nowych zakładów przemysłowych. Plan pięcioletni przewiduje budowę, odbudowę i uruchomienie przedsiębiorstw w skali prawie dwukrotnie wyższej, niż to wykonał kapitalizm rosyjski przez cały czas swego istnienia.

Skąd jednak należy zdobyć środki na sfinansowanie tak olbrzymich nakładów?

Zródłem ich finansowania, tak samo jak w pięciolatkach poprzednich, są fundusze, zakumulowane przez przedsiębiorstwa i organizacje państowe, a w tej liczbie zasoby, powstające na skutek obniżenia kosztów własnych produkcji.

Plan pięcioletni przewiduje, że obniżenie kosztów własnych w ciągu pięciolecia dać powinno 160 milrd. rubli. Wobec ogólnej sumy inwestycji, wynoszącej 250 milrd. rubli, oznacza to, że na każdego rubla włożonego w gospodarstwo naro-

dowe, 64 kopiejki przypadnie na oszczędności, osiągnięte w drodze obniżenia własnego kosztu produkcji.

Wykonanie planu akumulacji wymaga zatem najścisłejszego przeprowadzenia oszczędności w gospodarce.

Socjalistyczny system gospodarki otwiera dla oszczędnosci pole nieograniczone. Jeśli gospodarka kapitalistyczna jest z natury swej rozrzutna, to planowa gospodarka socjalistyczna, oparta na społecznej własności środków produkcji, stwarza możliwości pełnego wykorzystania zdolności twórczych. Trwonienie zdolności twórczych jest tu niemożliwe pod warunkiem ścisłego przestrzegania metod gospodarowania socjalistycznego. Nie ma również w tym systemie zjawiska spożycia pasożytniczego. Dając nieograniczoną przestrzeń dla wzrostu wydajności pracy, produkcja socjalistyczna stwarza wszelkie warunki dla systematycznego zmniejszania kosztów własnych, a zatem i wartości jednostkowej wytworzzonego dobra.

W krajach kapitalistycznych koszty produkcji również maleją. Ich obniżenie odbywa się w znacznym stopniu w drodze zmniejszenia udziału pracy zarobkowej w ogólnej sumie kosztów własnych, przy czym głównym źródłem tego spadku jest obniżenie płac. W warunkach socjalistycznych natomiast obniżeniu kosztów produkcji towarzyszy wzrost płacy. Obniżeniu wkładu pracy na jednostkę wytworu towarzyszy wzrost akumulacji socjalistycznej i prowadzi do wzrostu stopy życiowej mas pracujących.

Obniżenie kosztów produkcji, ścisłe przeprowadzanie oszczędności na wszystkich polach twórczości socjalistycznej było tym źródłem, z którego kraj czerpał niezbędne mu środki zarówno na odbudowę zniszczeń po pierwszej wojnie światowej i wojnie cywilnej, jak na przebudowę gospodarki

społecznej, na finansowanie pięciolatek stalinowskich, na prowadzenie wojny z Niemcami hitlerowskimi, na inwestycje z czasów tej wojny i na finansowanie prac restytucyjnych po jej zakończeniu.

W pracy "Najbliższe zadania władzy radzieckiej", napisanej w marcu 1918 r., Lenin pisał, że zadanie budowy nowego aparatu gospodarczego możliwe jest tylko przy zastosowaniu/pracy i środków materialnych. Zalecał on skupienie produkcji w niewielu najlepszych przedsiębiorstwach, zamkując inne w celu zaoszczędzenia paliwa i zaopatrzenia oraz zmniejszenia liczby urzędników. Lenin wymagał od Państwowego Urzędu Planowania surowej kontroli przedsiębiorstw z punktu widzenia realizowania przez nie zasady oszczędności. Lenin zalecał, aby przy kontroli pracowników brać pod uwagę, czy przestrzegają oni zasad oszczędności. "Niektórzy z nich - - pisał Lenin - "tworzą jakieś nadzwyczajne i skomplikowane koncepcje, ale jednocześnie nie dbają o to, by oszczędzić grosz, którym dysponują i nie dążą do tego, by go podwoić, lecz opracowują plany na miliardy i tryliony".

Kreśląc plany realizacji socjalizmu, Lenin wskazał źródła finansowania uprzemysłowienia kraju. Historia rozwoju krajów kapitalistycznych stwierdza, że uprzemysłowienie z reguły odbywało się w drodze wielomilionowych pożyczek długoterminowych zewnętrznych oraz w drodze kontrybucji, gospodarki rabunkowej kolonialnej i innych podobnych źródeł. Kraj radziecki do tych źródeł uciec się nie mógł. Lenin twierdził, że źródłem odbudowy przemysłu w naszym kraju muszą być te zasoby, które się nagromadzą w wyniku zastosowania oszczędności.

W oparciu o wskazania Lenina tow. Stalin opracował tezy socjalistycznego uprzemysłowienia kraju. Stwierdził dñ, że uprzemysłowiecie to wykonane być może tylko z własnej akumulacji i oszczędności.

Związek Radziecki po raz pierwszy w dziejach wstąpił na nową drogę finansowania uprzemysłowienia - na drogę socjalistycznej akumulacji. W Z.S.R.R. znalazły się takie źródła akumulacji, jakich nie знаło żadne państwo kapitalistyczne. Rząd radziecki, posiadając zakłady przemysłowe, dysponując transportem, bankami, panując nad handlem krajowym i zagranicznym, mógł realizować uprzemysłowanie kraju z zaśobów, akumulowanych przez te gałęzie gospodarki.

Oto kilka liczb. Już w okresie odbudowy po pierwszej wojnie (1924-1926) poprzez obniżenie kosztów własnych produkcji przemysłowej osiągnięto prawie 2 miliardy oszczędności. W okresie 1926-30 obniżenie kosztów własnych przyniosło 7 milrd. rubli; w okresie 1933-37 - około 19 milrd. rubli.

W czasie wojny przed krajem stanęły najtrudniejsze zadania. W warunkach wojennych trzeba było oszczędzać na wszystkim bardziej, niż kiedykolwiek. Oszczędzanie stało się najdonioślejszym wojенно-gospodarczym i politycznym zadaniem. Osiagnięty też tu został znaczny postęp. Koszt własny wytwórczości przemysłowej obniżył się o 50 milrd. rubli.

W obecnej nowej pięciolatce walka o systematyczne obniżenie kosztów własnych produkcji i o zmniejszenie kosztów obrotu ma znaczenie pierwszorzędne.

II.

Wkłady pracy żywej i skapitalizowanej do produkcji dobr wytwórczych i spożywczych są kosztami ich wytworzenia. Jest to właściwością wszystkich społeczno-gospodarczych formacji. Lecz w każdej z formacji te koszty produkcji mają swój odrębny, uzasadniony historycznie wyraz. W warunkach ustroju kapitalistycznego istnieje sprzeczność pomiędzy rzeczywistymi kosztami produkcji, a formą społeczną, w której się one wyrażają. Rzeczywistymi kosztami produkcji są wszelkie nakłady pracy, zużyte na wykonanie produkcji, zaś kapitalistycznymi – koszty własne, poniesione przez kapitalistę. Ponieważ kapitalista nie opłaca tej części pracy robotnika, która wytwarza nadwartość, przeto kapitalistyczne koszty produkcji mniejsze są od rzeczywistych o sumę nadwartości.

W gospodarce socjalistycznej nia ma przeciwnieństwa pomiędzy wartością wytworów (t. j. sumą niezbędnych społeczenie nakładów na jego wytworzenie), a jego kosztem własnym, który stanowi część tych nakładów. W naszym kraju nie ma wyżysku, nie istnieje przywłaszczenie sobie przez kapitalistę pracy nieopłaconej. Nadwartości nie przywłaszczają poszczególne osoby, lecz idzie ona na zaspokojenie potrzeb całego społeczeństwa i potrzeb ogólnie-państwowych.

Koszty produkcji składają się z wydatku pracy żywej i skapitalizowanej. Wchodzą tu mianowicie: wartość zużywanych środków produkcji, wypłacone zarobki oraz akumulacja (zysk, podatek obrotowy), przeznaczona na zaspokojenie potrzeb społecznych.

Koszt własny jest mniejszy od wartości towaru określonej przez społecznie niezbędne wkłady pracy skapitalizo-

wanej i żywej, do kosztu własnego bowiem nie wchodzi akumulacja, lecz tylko rzeczywiste wydatki na wyprodukowanie towaru w poszczególnym przedsiębiorstwie socjalistycznym. Obniżenie kosztu własnego umożliwia obniżenie ceny zbytu towaru i powiększa bogactwo społeczne.

W wyniku ostatecznym każda oszczędność jest oszczędnością pracy, wydatkowanej bądź w toku samej produkcji, bądź też produkcji poprzedzającej, t. j. produkcji surowców, materiałów, maszyn, obrabiarek, niezbędnych dlatworzenia nowego dobra.

Główna pozycja w strukturze kosztu własnego wielu gałęzi gospodarki narodowej stanowią wydatki na płace. W niektórych gałęziach pozycja ta dochodzi do 50% i wyżej. Zmniejszać wydatki na płace – to znaczy zwiększać wydajność pracy. Wzrost wydajności jest jednym z najważniejszych źródeł obniżenia kosztu własnego. Wzrost wydajności pracy nie tylko zmniejsza wydatek pracy na jednostkę produkcji i w ten sposób obniża koszt własny, lecz w szeregu wypadków zwiększa również produkcyjność instalacji i materiałów. Wzrost wydajności pracy prowadzi do obniżenia kosztów warsztatowych, fabrycznych i innych na jednostkę produkcji. "Wzrost wydajności pracy polega właściwie na tym, że zmniejsza się udział pracy żywnej i rośnie udział pracy skapitalizowanej, ogólna zaś suma pracy, zawarta w towarze, maleje. Innymi słowy oznacza to, że ilość pracy żywej zmniejsza się silniej, niż wzrasta ilość pracy skapitalizowanej". x/

Przy wzroście wydajności pracy zarobki rosną, lecz wydajność pracy powinna z reguły rosnąć szybciej, niż zarobki i dlatego udział ich w kosztach jednostki produkcji maleje.

Duże znaczenie dla obniżenia kosztu własnego ma zmniejszenie zużycia na jednostkę wytwarzanego surowców, materiałów technicznych, energii elektrycznej, paliwa itp.

W koszcie własnym produkcji przemysłowej czynniki te stanowią do 2/3 całości wydatków. Obniżenie norm zużycia tych czynników nie tylko obniża koszt własny produkcji, lecz pozwala na zwiększenie jej masy przy tej samej ilości surowców i materiałów.

Narzędzia produkcji znajdują swoje odbicie w koszcie własnym produkcji w drodze odpisów na ich amortyzację. W niektórych gałęziach gospodarki narodowej udział amortyzacji w kosztach ogólnych dosięga 1/3 (przemysł naftowy). Lepsze wykorzystanie narzędzi produkcji - obrabiarek, maszyn, agregatów - prowadzi do zmniejszenia sumy odpisów na ich amortyzację, przypadającącej na jednostkę produkcji.

Do kosztu własnego wchodzą również koszty warsztatowe, administracyjne, fabryczne. W poszczególnych gałęziach przemysłu wynoszą one do 10% i wyżej. Zmniejszenie tych wydatków również jest poważnym źródłem zmniejszenia kosztu własnego.

III.

Postęp techniczny jest podstawa procesu wzrostania wydajności pracy i obniżania się kosztu własnego. W dziedzinie postępu technicznego Związek Radziecki osiągnął poważne zdobycze. Środki transportu kolejowego, traktory, moc elektrowni wykorzystywane są u nas o wiele bardziej produktywnie, niż w krajach kapitalistycznych, w tej liczbie i w U.S.A.

System socjalistyczny otwiera nieograniczone możliwości dalszego postępu. Wiadomo, że w krajach kapitalistycznych postęp techniczny hamowany jest sztucznie przez monopole kapitalistyczne. Nawet w latach wojny, gdy możliwości zastosowania udoskonalen technicznych prawie nie mają granic, wprowadzenie ich w życie nie raz odwołano umyślnie; i tak np. firmy transportowe wstrzymały wprowadzenie w życie przetwarzania benzyny płynnej na stålę. Ułatwiliby to bowiem przewóz benzyny, lecz jednocześnie obniżyłoby dochody firm transportowych.

Postęp techniczny w krajach kapitalistycznych prowadzi do wzrostu bezrobocia. Prezesa Kongresu Związków Zawodowych w U.S.A. w swoim wniosku do Rady Ekonomicznej przy Prezydencie U.S.A., wyrażając obawę wzrostu bezrobocia w wypadku skurczenia produkcji, twierdzi, że "wśród bezrobotnych będzie około 8 miln. ludzi, zwolnionych na skutek udoskonalen technicznych".

Inna sytuacja jest w naszym kraju. U nas postęp techniczny powołany jest do służenia socjalizmowi, do ułatwienia pracy człowieka do współdziałania we wzroście bo actwa narodowego.

Konkretnie sposoby udoskonalenia procesów technologicznych są niezmiernie urozmaicone. We wszystkich wypadkach udoskonalenie tych procesów prowadzi z reguły do obniżenia kosztu własnego produkcji. Dotyczy to przede wszystkim elektryfikacji i innych metod ulepszania procesów technologicznych.

Elektryfikacja gospodarstwa narodowego daje ogromne oszczędności. Postępuje ona zarówno po linii zastępowania silników parowych, spalinowych i innych przez elektryczne, jak i po linii zastosowania energii elektrycznej w procesach technologicznych. W obu wypadkach elektryfikacja zmniejsza koszty produkcji. Tak np. specjalny proces spawania automatycznego zwiększa wydajność pracy pięć do piętnastokrotnie; potrzebna przestrzeń robocza przy zastosowaniu tej metody zmniejsza się 2 do 2.5-krotnie, szybkość spawania wzrasta 10 do 15-krotnie. Tak np. w jednej z fabryk czołgów w czasie wojny przy wykonaniu 4 miln. metrów szwu spawanego przy użyciu nowej metody zaoszczędzono przeszło 5 miln. k Wh energii elektrycznej. Zastosowanie spawania elektrycznego przy budowie mostów kolejowych daje od 15-20% oszczędności metalu. Jeżeli uwzględnimy, że na budowę mostów w ciągu nowej pięciolatki przeznaczono około 600 tys.t. metalu, to oszczędność metalu z tego tytułu wyniesie około 120 tys.t., ilość potrzebnej pracy zmniejszy się najmniej o 2 miln.

Poza tym poważnymi źródłami obniżenia kosztów produkcji są: racjonalna konstrukcja wyrobu, redukująca do możliwego minimum wydatek surowca, paliwa, pracy itp., wysoki gałunek surowca, materiałów technicznych, paliwa itp.

IV.

Sposoby udoskonalenia organizacji procesów produkcyjnych i pracy są bardzo różnorodne i zależą od konkretnych warunków produkcji. Z reguły inowacje te zwiększały stopień wykorzystania narzędzi, a w szeregu wypadków dają oszczędności na surowcach, paliwie, energii elektrycznej itp.

Racjonalne wykorzystanie narzędzi produkcji zmniejsza zużycie surowców i materiałów, pozwala zlikwidować przestoje, skrócić przerwy w pracy z powodu remontów, zapewnia optimum wykorzystania narzędzi produkcji.

Mechanizacja procesów produkcyjnych jest najważniejszym warunkiem postępu technicznego.

Z mechanizacją jest ściśle związana automatyzacja. Silnie skracając niezbędną ilość pracy, automatyzacja zmniejsza koszt własny. W fabryce "Stankostruktura" ^{x/} np. w 1946 r. wykonany został zespół automatyczny, składający się z 14 obrabiarek. W wyniku zastosowania jego czas wykonania jednej z części ciągnika skrócił się ośmiokrotnie, obsługa zmniejszyła się z 64 robotników do ośmiu; w ogólnym wyniku te czternaście obrabiarek zastąpiło pracę dawnych osiemdziesięciu.

Mechanizacja i automatyzacja umożliwiają przejście do taśmowej produkcji. Zastosowanie tej metody daje olbrzymią oszczędność na kosztach produkcji. W okresie wojny np. wkład pracy żywego do produkcji maszyn wojennych zmniejszył się wskutek tego dwukrotnie.

^{x/} konstrukcja obrabiarek

Jednym ze źródeł oszczędności jest również racjonalny podział pracy. Wyeliminowanie zbednych ruchów, osiągnięcie koniecznej rytmiczności pracy, usunięcie nieprodukcyjnych przerw w pracy, przejście do obsługiwania zespołów obrabiarek, właściwe zorganizowanie stanowisk pracy, czystość i porządek – wszystko to są sposoby prowadzące do oszczędności nakładów pracy.

W czasie wojny w jednej z fabryk artyleryjskich zmieniono sposób ustawienia obrabiarek w hali. Przed reformą jedna z części działa przejść musiała w toku obróbki drogi, równą jednemu kilometrowi, po przestawieniu zaś obrabiarek droga ta skróciła się do 192 mtr. Cykl produkcyjny w większości podstawowych operacji skrócił się dwa do trzech razy.

V.

Baczna uwagę zwrócić należy na właściwe wykorzystanie odpadków, jako na jeden z czynników obniżenia kosztu własnego.

"Odpadki" – mówił jeszcze Marks – "niezależnie od ich roli jako nowych czynników produkcji, zmniejszają, jeśli mogą być spieniężone, koszty surowców, ponieważ do kosztu tego dolicza się zwykle pewien stały odsetek na straty z tytułu przeciętnej normy odpadków".

O korzyściach gospodarczych, wynikających z wyzyskania odpadków, dają pojęcie przykłady następujące: Ilość zużli w hutach w ciągu nowej pięcioletki wynosić będzie rocznie ponad 10 milionów ton. Lecz zużle te można

zużytkować do produkcji cementu. W odpadkach, powstających przy produkcji kwasu siarczanego, znajdują się: złoto, miedź, selen, tellur i tal. Te "odpadki" droższe są niż sam surowiec, z którego powstały. Kilogram selenu kosztuje 300 razy więcej niż kilogram kwasu siarczanego, kg telluru 800 razy więcej, kg talu 5.000 razy więcej.

Trzeba też wspomnieć o możliwościach powtórnego wykorzystania materiałów i narzędzi. Szczególnie ważne znaczenie ma powtórne wykorzystanie metali. Tak np. na tonne płynnej surówki zużywa się zwykle 3.5 t. materiałów surowych, przy wytapianiu zaś surówki ze złomu zużywa się tylko nieco więcej niż tonnę. Na wyprodukowanie 1 tonny aluminium zużywa się 18-20 tys. k Wh, przy zastosowaniu zaś złomu wydaje energii elektrycznej zmniejsza się sześciusetkrotnie. Setki i tysiące ton surowców, znajdujących się w niedoborze, oszczędzić można w drodze wprowadzenia surowców zastępczych. Przy produkcji jednego tylko samochodu oszczędzić można poł tonny stali, to znaczy, że przy produkcji 750 tys. samochodów rocznie, zaplanowanych na koniec nowej pięciolatki, oszczędność ta wyniesie 375 tys.t.

Zastosowanie syntetycznych kwasów tłuszczowych przy wytwarzaniu mydła daje oszczędność roczną w wysokości dziesiątek tysięcy ton tłuszczów jadalnych.

Zastosowanie surowców zastępczych nie tylko oszczęduje surowce, znajdujące się w niedoborze, lecz odciąga środki transportowe od zbędnych przewozów. Czasem surogaty - - jak np. kauczuk syntetyczny, włókna sztuczne, masy plastyczne - są nawet jakościowo lepsze niż surowce naturalne.

Przejście do paliw gazogeneratorowych umożliwia oszczędzanieropy naftowej i pozwala na ograniczenie dowozu środkówopalowych.

Zastąpienie paliwa dowozonego przez miejscowe daje ogromne wyniki gospodarcze. Do Azji Środkowej przywozi się corocznie milion ton węgla. Wiezie się go na odległość 3.300 km. Przewożące to paliwo lokomotywy zużywają same 250 tys. ton węgla. Jeżeli zaś Azja Środkowa przejdzie całkowicie na węgiel miejscowościowy, liczba wagonów zaabsorbowanych jego przewozem zmniejszy się ośmidziestokrotnie. Tak wyglądają korzyści z przejścia na paliwo miejskie tylko w jednym okręgu.

Wzrost wydajności pracy, pełniejsze wykorzystanie narzędzi produkcji prowadzą do wzrostu ilościowego produkcji. Obniża to koszty administracji i w ogóle koszty ogólne w przeliczeniu na jednostkę produkcji. Pomimo to można obniżać te koszty również bezpośrednio. Osiaga się to z jednej strony przez zmniejszenie wydatków na światło i opał w drodze przejścia na paliwa miejskie itp., z drugiej zaś strony osiąga się oszczędność przez bezpośrednie zmniejszenie funduszu płacy (w drodze zmniejszenia etatów i racjonalizacji aparatu administracyjnego), zmniejszenie wydatków na telegramy, diety, przejazdy, materiały bancelaryjne.

Möżliwości redukcji kosztów ogólnych i administracyjnych dalekie są jeszcze od wyczerpania. W roku ubiegłym np. przez sieć Państwowego Funduszu Selektu Nasion przeszło 4/5 tej ilości nasion, która przekrobiła przed wojną, aparat zaś tego Funduszu jest 2.2 razy licz-

niejszy, niż przed wojną. Dalej - kontrola, przeprowadzona w Ministerstwie przemysłu mlewnego i mlecznego, stwierdziła, że co trzeci pracownik jest "naczelnikiem". 122 naczelników miało do swej dyspozycji nie więcej niż trzy osoby każdy.

Poprawna i punktualna rachunkowość i sprawozdawczość jest niezbędnym warunkiem oszczędnnej gospodarki. Nie może być mowy o stosowaniu oszczędności, jeśli nie wiadomo, ile surowca i materiałów wypada na jednostkę produkcji, ile wynosi fundusz płacy, jakie zapasy posiada się na składowie. Można z całą pewnością stwierdzić, że wiele braków w sumie uzyskanych oszczędności jest skutkiem błędów postawionej rachunkowości. Bez poprawnej rachunkowości nie może być poprawnej kalkulacji. A przecież wiadomo, że koszt własny produkcji jest zasadniczym wskaźnikiem, charakteryzującym jakość pracy przedsiębiorstwa. Tam, gdzie rachunkowość jest opoźniona, nieprzejrzysta, powstaje szerokie pole do nadużyć. Wydawanie materiałów ze składowów na warsztaty bez rachunku sprzyja marnotrawstwu.

VI.

Gospodarstwo socjalistyczne osiągnęło w realizacji oszczędności ogromne wyniki. Koszt własny produkcji systematycznie się obniża. Jednakże dalsze możliwości w tej dziedzinie dalekie są od wykorzystania. Ponadto zwiększa się one na skutek postępu technicznego. To kilka przykładów. Koszt własny lampy oświetleniowej, produkowanej w fabryce nr 643 Ministerstwa Przemysłu Środków Łączności, jest pięciokrotnie wyższy niż w fabryce nr 632 tego ini-

sterstwa. W fabryce kuźniczkiej na wytopienie tony stali zużywa się kilkakrotnie mniej paliwa niż w Uralskiej Fabryce Wagonów, w fabryce Piotrowsko-Zabajkalskiej, a przede wszystkim w fabryce Kulebackiej.

Nawet w przedsiębiorstwach, pizekraczających normy, są jeszcze duże możliwości dalszego wzrostu wydajności pracy. W przodującej fabryce Leningradzkiej "Elektrosiła" przeciętna wydajność miesięczna w r. 1946 stanowiła tylko 95,3% przedwojennej. W fabryce Bałtyckiej im. Ordżonikidze wydajność była jeszcze mniejsza, wynosząc 88% przedwojennej. Są jeszcze zakłady, których normy zużycia surowców, materiałów, paliwa przewyższają poziom przedwojenny.

Wszystko to dowodzi, jakie ogromne, niewykorzystane jeszcze możliwości obniżenia kosztów produkcji kryją się w gospodarstwie narodowym.

Zadanie polega na tym, aby na podstawie analizy czynników kosztów własnych wyjaśnić przyczyny kosztowności produkcji, wprowadzając do przedsiębiorstw, wykazujących większe od przeciętnego koszt własny, przodujące normy ekonomiczno-techniczne wykorzystania maszyn, urządzeń, agregatów, normy zużycia energii, paliwa, materiałów pędnich i surowca.

POLITYKA STOPY PROCENTOWEJ W SZWECJI.

Skandinaviska Banken
Quaterly Review,
October, 1947

Wobec usunięcia znacznego niedoboru budżetowego rządu szwedzkiego przestała istnieć konieczność kontynuowania polityki inflacyjnej. Stabilizacja waluty i przywrócenie zdrowego systemu monetarnego stało się naczelnym i niecierpiącym zwłoki zagadnieniem.

Sytuacja, jaka obecnie panuje na rynku kredytowym, jest zupełnie wyjątkowa. Stopa procentowa uległa znacznej zniżce, a nowe inwestycje (budowa fabryk, budowa domów mieszkalnych) osiągnęły dawno już nienotowane nasilenie. Przekraczają one znacznie wolumen istniejących oszczędności. Zgodnie z teorią, panującą przed wojną, należy w takiej sytuacji podnieść stopę procentową, aby odzyskać równowagę pomiędzy oszczędnościami i inwestycjami. Skoro to zostanie uczynione i skoro osiągnięty będzie okres dobrobytu i narastających oszczędności, będzie można powrócić do niskiej, przedwojennej stopy procentowej, która oparta była na "supernormalnych" oszczędnościach. Teraz jednak kierownicy życia gospodarczego polecają wzrost stopy procentowej, jako konieczność w obecnej sytuacji.

Bank Szwecji i Rząd Szwedzki przyznają, że należy zmniejszyć inwestycje, co jest właśnie zasadniczą myślą anty-inflacyjnego programu rządowego. Z drugiej jednak strony odrzucają myśl podniesienia stopy procentowej. Wobec tego władze muszą zastosować inne środki. W czasie publicznej dyskusji mówiono o wysokich podatkach, o ogólnej kontroli rządu nad wymianą i

produkcją, jako ośrodka, przy pomocy których ma się osiągnąć zmniejszenie inwestycji. Jak wiadomo.

Jak wiadomo jednak, wysokie opodatkowanie ma często wręcz przeciwnie skutki niż zamierzano i w rzeczywistości może się ono wydatnie przyczynić do wzrostu inwestycji.

W porównaniu z warunkami wojennymi państwo, obecnie mniej wpływa na ruchy kapitału. Inwestycje i produkcja kontrolowane przez rząd w praktyce już nie istnieją, natomiast wymiana z krajami obcymi, prywatna produkcja i inwestycje znacznie wzrosły i to wszystko spowodowało intensywniejsze wykorzystanie kapitału. Banki handlowe, które służyły jako zbiornice dużych zapasów papierów państwowych w czasie wojny, zmuszone zostały do zmniejszenia działalności w tej dziedzinie, aby móc podobać normalnym zadaniom, które polegają na udzielaniu kredytów przemysłowi i przedsiębiorstwom handlowym. W tej chwili w Szwecji nie istnieje prawie żadna kontrola państwa nad kapitałem, jeśli pominiemy monopole państowe, przedsiębiorstwa, będące własnością państwa, kredyty na budowę domów mieszkalnych i kontrolę kredytów, wykonywaną normalnie przez Bank Szwecji. Ważne ograniczenie, które wprowadzono wobec bieżu surowców i siły roboczej wstrzymując prawdziwie znacznie inwestycje, nie są jednak skoordynowane na tyle, aby stworzyć warunki dla podjęcia realizacji jakiegoś planu finansowego. Rozpatrując tę sprawę z ogólnogospodarczego punktu widzenia, wiele będzie można zyskać, jeśli przeprowadzi się selekcję w planach inwestycyjnych, które zamierają wykonać poszczególne gałęzie przemysłu. Jeśli podniesie się stopę procentową i zmniejszy się prawdopodobieństwo zysku inflacyjnego, to taką selekcję dotknie przede wszystkim najmniej rentowne inwestycje.

Stopa procentowa jest jedynym środkiem pieniężnym, przy pomocy którego można osiągnąć równowagę pomiędzy dyspozycjami kapitałowymi a popytem na kredyt. Narzędziem tym operuje Bank Szwecji na rynku papierów państwowych i w transakcjach z bankami handlowymi. Działalność Banku Szwecji charakteryzuje się poza tym znacznym wzrostem zakupu papierów wartościowych na wolnym rynku, ażeby zapobiec wzrostowi stopy procentowej. W czasie od listopada 1946 r. do maja 1947 r. transakcje te osiągnęły sumę przeszło 700 miln. koron. Do tej sumy należy dodać zakup bonów skarbowych i wypłaty zaliczek Biura Długu Narodowego, wynoszące łącznie ok. 380 miln. koron.

Wyjaśniając swe posunięcia Bank Szwecji twierdzi, że w tym okresie panowała ciasnota na rynku kapitałowym wskutek znanego odpływu dewiz na wyrównanie nadwyżek importowych i w wyniku wzrostu akcji inwestycyjnej, co spowodowało zwiększenie popytu na kredyt w bankach handlowych. Wskazuje on dalej, że niedobór budżetowy rządu zamienił się w nadwyżkę dochodu nad wydatkami. Bank zatem nabywał papiery rządowe, ażeby zapobiec ciasnocie na rynku kredytowym i zastąpić politykę redyskontową jako normalny oczywiście sposób regulowania płynności banków.

Oczywiście związek pomiędzy nabywaniem papierów przez Bank Szwecji i rozszerzeniem akcji kredytowej przez banki handlowe jest wynikiem wspomnianego faktu, że podczas wojny banki lokowały olbrzymie sumy w papierach rządowych, a przy końcu wojny potrzebowały tych sum, aby zaspakoić znaczny popyt na kredyt. Wzrost tego popytu był wynikiem zwiększenia się importu i inwestycji. Jednakże w październiku 1945 r. portfel papierów wartościowych i biletów skarbowych w bankach osiągnął znaczyność ok. 2.490 miln. koron, co przedstawało więcej niż 1/4

wszystkich aktywów banków. Wkłady w tym samym czasie przewyższały o 1.400 miln.koron sumy wypożyczane.

W lipcu 1947 r. sytuacja kredytowa uległa tak radykalnej zmianie, że kredyty uruchomione przewyższyły wkłady o 300 miln.koron. W ciągu więc roku i 9 miesięcy saldo zmieniło się o 2.200 miln.koron. Na pokrycie tej sumy banki musiały zużyć część papierów procentowych i bonów skarbowych w wysokości 1.880 miln.koron. Około 1.340 miln. przypadawało na bony skarbowe, które umorzono w ustalonym terminie. A więc nie było uzasadnienia dla operacji Banku Szwecji, które miałyby na celu zmniejszenie zapasu papierów wartościowych. Banki handlowe z pozostałą ilością papierów wartościowych na sumę 540 miln. koron sprzedały w okresie największych operacji Banku Szwedzkiego papierów za 3000 miln.koron. Operacje Banku Szwedzkiego na rynku mogły być bardziej ograniczone i tylko stosunkowo nieznaczna część tych zakupów jest uzasadniona troską o zapewnienie bankom płynności pomimo faktu, że popyt na kredyt nie został ograniczony wzrostem stopy procentowej.

Rzeczywistym celem operacji Banku Szwedzkiego jest zwiększenie obiegu pieniężnego w miarę napływu pieniędzy do Skarbu i do Riksbanku. Napływ ten spowodowany jest osiągnięciem nadwyżek budżetowych i nabywaniem dewiz w banku centralnym. Wśród tych czynników jedynie odpływ dewiz ma znaczenie praktyczne. Silny odpływ dewiz miał nierówny przebieg, znajdował się bowiem pod wpływem zarządzeń z marca b.r., ograniczających import i plotek o tych zarządzeniach na jesieni zeszłego roku. Nie można stwierdzić żadnego ścisłego związku pomiędzy wielkością odpływu dewiz a rozmiarem zakupów papierów wartościowych przez Riksbank. Te ostatnie operacje

miały bowiem na celu utrzymanie dobrze zabezpieczonych papierów wartościowych (tzw. gild-edged bonds) na poziomie 3%. W okresie od 30.VI do 6.IX.47 r. odpływ dewiz wyniósł 80 miln. koron, podczas gdy portfel papierów wartościowych i bonów skarbowych Riksbanku powiększył się o 1/4 miliarda koron. Wynikiem tych operacji było silne osłabienie naturalnej tendencji wzrostu stopy procentowej. Szczególnie zaznaczyło się to na rynku długoterminowym, na którym właśnie należało wprowadzić restrykcje. Zapas papierów wartościowych, będących w posiadaniu Riksbanku wynosi według stanu z 6.IX. 47 2.501 miln. koron. Jeśli Riksbank zamierza upłynnić te papiery, sprzedając je na rynku, istnieje obawa, że spowoduje to spadek ich kursu, jeśli je natomiast zatrzyma - utrudni sobie akcję w okresie spodziewanej depresji.

W związku z tym pozostaje zagadnienie osłabienia nadmiernej siły nabywczej, która ostatnio wzrosła wskutek podwyżki płac i przez zniesienie podatku obrotowego. Pierwszym nasuwającym się na myśl środkiem, który osłabiłby siłę nabywczą społeczeństwa jest "pożyczka powszechna", jeśli można by ją uzyskać przy pomocy łagodnej presji, ale przy poparciu związków zawodowych. Wysiłki, które miałyby na celu zachęcanie do dobrowolnego oszczędzania poszczególnych warstw społeczeństwa, np. przykład oszczędzanie w szkołach, należy uważać za godne polecenia; skutki tego jednak są bardzo odległe. "Powszechna pożyczka", którą zamierza rozpisać rząd, przyniesie duże oprocentowanie nabywcom i pochłonie znaczne ilości nadmiernej siły nabywczej. Spłata pożyczki nastąpi po spłaceniu kredytów zagranicznych i zwiększeniu podaży towarów, co pozwoli na pełne wykorzystanie istniejącej siły nabywczej. Po rozpisaniu pożyczki należy unikać tworzenia nowych źródeł siły nabywczej. Należy więc skie-

równać sumy, uzyskane z pożyczki, do Riksbanku na wykup papierów rządowych, łącząc w ten sposób zmniejszenie siły nabywczej na rynku z pożądanym odciążeniem banku centralnego. Projektu "pożyczki powszechniej" nie należy mieszać z utopią, jakkolwiek realizacja jego napotkać może na wielkie trudności.

A teraz w kilku słowach należy omówić trudności, które mogą powstać w związku z podniesieniem stopy procentowej. Wpływ wzrostu stopy procentowej na budownictwo mieszkaniowe można pominać, ponieważ kwestia ta ma charakter polityczny, natomiast wpływ tego czynnika na oprocentowanie dłużu narodowego jest zwykle omawiany z przesadą. Chwilowy wzrost stopy procentowej, oczywiście, nie wpływa na pożyczki zaciągane dawniej.

Zarząd Banku Szwecji i Rząd Szwedzki odnoszą się sceptycznie do korzyści, spodziewanych ze wzrostu stopy procentowej. Wątpią w to, czy wyższa stopa wpłynie na zwiększenie skłonności do oszczędzania.

Prawdopodobnie wzrost stopy procentowej ma mniejszy wpływ na oszczędzanie niż na popyt na kredyty, ponieważ trudniej jest oszczędzać niż zrezygnować z pożyczki pieniędzy. Chwilowy wzrost stopy procentowej nie będzie mógł wpłynąć na tańsze premie ubezpieczeniowe. Rozbieżne opinie panują co do wpływu stopy na stan oszczędności w bankach. Wpływ na wkłady w bankach handlowych jest jeszcze bardziej niepewny.

Bardziej prawdopodobne i ważniejsze jest to, że wzrost stopy procentowej doprowadzi do zmniejszenia popytu na kredyty. Nie mniej ważne są również skutki psychologiczne. Kierowcy zakładów przemysłowych zostali zasugerowani, że stopa procentowa nie podniesie się. W tym samym czasie przekonali się, że wartość pieniądza ciągle spada. Te czynniki wpływają na przyspieszenie inwestycji. Jeśli Bank Szwecji podniesie stopę procentową

i przestanie zasilać rynek pieniędzmi, przemysłowcy przekonają się, że istnieje możliwość ustabilizowania waluty i zmniejszenia atropy, kiedy minie obecny kryzys. Wtedy okaże się, że lepiej jest poczekać z inwestycjami. Zamiast systemu stałej stopy procentowej i zmniejszania wartości waluty, Riksbank powinien stosować zmianę stopę procentową i utrzymywać stałą wartość waluty, jeśli chce aby prywatni przedsiębiorcy przyczynili się w większym stopniu do stabilizacji pieniądza.

Paul F. Lawler

UWAGI O KONTROLI MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Harvard Business Review
Volume XXV, Number 4.

W 1946 roku autor dokonał przeglądu ksiąg, prowadzonych przez małe przedsiębiorstwa fabryczne. Jako małe przedsiębiorstwa przyjęto takie, które zatrudniają poniżej 300 robotników. Wydaje się, że dopiero przedsiębiorstwa o tej liczbie pracowników zdolne są do właściwego prowadzenia ksiąg handlowych. Ogółem zbadano 37 przedsiębiorstw, należących do 34 różnych gałęzi przemysłu.

Jednym z rezultatów tego przeglądu było potwierdzenie znanego faktu, że w małym przedsiębiorstwie można uzyskać informacje, potrzebne do jego kontroli, przy użyciu daleko prostszych metod, niż czyni to duże przedsiębiorstwo. Być może jednak, że nie uznaje się znaczenia tego faktu na konkurencyjną strukturę naszej gospodarki. Wielkie przedsiębiorstwa posiadają szereg oczywistych korzyści, wynikających z ich wielkości, a zwłaszcza z ich doskonale zorganizowanego procesu produkcji. W przeciwienstwie do tego, wydajność produkcji wielu małych zakładów, zbadanych w okresie dokonywania przeglądu, mogłaby być bardzo ulepszona. W pewnych wypadkach krótka przechadzka przez fabrykę wystarczała, aby osoba, nawet niedoświadczona w tej gałęzi przemysłu, spostrzegła, czego jest brak, aby podnieść wydajność tego przedsiębiorstwa. Nie ulegało wątpliwości, że w pewnych małych przedsiębiorstwach koszty produkcji na je-

dnostkę były wyższe, niż w konkurencyjnych większych przedsiębiorstwach. Mimo to małe przedsiębiorstwa były zdolne do konkurencji z uwagi na niższe koszty handlowe i administracyjne na jednostkę oraz większą elastyczność, które są ściśle związane z prostym prowadzeniem ksiąg.

Drugim punktem, podkreślanym w naszym przeglądzie i będącym właściwym tematem tego artykułu jest to, że uproszczone systemy prowadzenia ksiąg mogą łatwo spowodować nieodpowiedni stan kontroli i sposób prowadzenia ksiąg w małych przedsiębiorstwach, a przynajmniej w większości tych przedsiębiorstw, które opierają się na informacjach słownych lub pamięciowych, pociągnąć może za sobą niedokładności lub zapomnienie. W operacjach z dnia na dzień zapomnienie lub niedokładności nie powodują wiele trudności. Jednak w planowaniu na przyszłość ten brak kontroli wydaje się niebezpieczny. Można bowiem czasem pamiętać ogólnie wielkości, lecz trudno zapamiętać cyfry ścisłe. Daje to w wyniku pewne niedokładności. Przede wszystkim jednak pamięciowa lub ustna informacja nie jest dostępna w przyszłości. Z informacji, zebranych w czasie dokonywania przeglądu, jasnym jest, że te niebezpieczeństwa nie są groźne, jeśli przedsiębiorstwo jest małe lub jeśli jego procesy produkcyjne są proste.

W całym szeregu małych przedsiębiorstw, które były zbadane, ilość i różnorodność surowców były ograniczone. W wielu z nich w ciągu 5 lub 10 minut kierownik lub jakąś inna osoba mogła spojrzeć na odpowiedni zapas towarów i określić, jakie materiały należy zakupić. Nie używano tam stałych spisów rzeczy i wydaje się, że nic nie zyskanoby, gdyby takie spisy były prowadzone. Jednak wszystkie przedsiębiorstwa, posiadające ponad 200 robotników, miały już stałe spisy surowców, artykułów wyprodukowanych lub obu jednocześnie.

Kontrola produkcji

Małe przedsiębiorstwo z prostym procesem produkcji wymaga bardzo mało czynności biurowych dla dokonania kontroli produkcji. Weźmy dla przykładu przedsiębiorstwo bielenia i fabbowania bawelny, pracujące na zamówienie. Zawiadomienie o zamówieniu klienta zostaje przepisane na maszynie na specjalnym formularzu, zawierającym bliższe dane co do wykonania, jak metraż, kolor, wykończenie itd. Kopia takiego pisma wysłana zostaje do każdego oddziału przedsiębiorstwa. Towar przechodzący przez stadia produkcyjne, zaopatrzony jest w znaczek, na którym napisane są tylko nazwisko i numer klienta. Kierownik oddziału, do którego nadchodzą te towary, spogląda tylko na piśmę, o którym uprzednio wspominaliśmy. Proces produkcji jest stosunkowo szybki, tak, że kierownictwu wystarcza spojrzeć tylko na datę rozpoczęcia roboty, aby wiedzieć, kiedy całość będzie skończona.

Akta kontroli produkcji małego przemysłowca mogą być ograniczone do minimum nawet wtedy, gdy wytwarzane towary są dość złożone. Jeden z fabrykantów naszym zatrudniał mniej niż 50 robotników mimo, że produkował skomplikowane urządzenia. Produkt jego był standartowym: sprzedaż części stanowiła około 50% sprzedaży ogólnej. Zamówienia poszczególnych oddziałów tego zakładu robione były na podstawie zwykłych wykazów magazynowych, wtedy, gdy zapasy różnych części produkowanych urządzeń stawały się małe. Gdy zamówienia magazynu zostały już przygotowane, kierownik produkcji przeglądał wykazy przebiegu produkcji każdej części. Wykazy te zawierały poszczególne etapy produkcji, przewidywany czas oraz potrzebne do tego maszyny i surowce. Istniały jeszcze inne mniejsze kartki dla każdej czynności przy

wyrobie każdej części. Umieszczone one były na tablicach, ustalonych koło maszyn, aby pokazać jaką ilość pracy musi wykonać każda maszyna. Karta przebiegu pracy wykazywała czynności, związane z produkcją danej części, a kolumny pod spodem wskazywały na każdorazowe zakończenie produkcji pewnej części i jej datę. Gdy skompletowano całość karta ta była z tablicy zdejmowana.

Obliczanie kosztów

Mały fabrykant swetrów miał prosty sposób obliczania kosztów. Gdy produkowano nowy typ swetra, co nie zdarzało się często, ważono tuzin swetrów, otrzymując w ten sposób ilość zużytej wełny. Cyfra uzyskana mnożona była przez koszt funta wełny (bardzo mały procent wełny ulegał zniszczeniu w czasie produkcji). Właściciel znał na pamięć ogólny koszt siły roboczej na dzień, ponieważ fabryczka miała tylko 10-ciu robotników. Ponieważ wytwarzano tylko jeden rodzaj swetra w danym okresie, stąd też ustalenie kosztów pracy na wykonanie 12 swetrów mogło być uzyskane przez proste dzielenie. Dodano do tego koszty administracyjne, które w tym zakładzie były bardzo małe i uzyskano ogólny koszt produkcji tuzina swetrów. Dla późniejszych serii wyrobów tego samego gatunku swetra przyjmowano taką samą ilość wełny, ponieważ doświadczenie wykazało, że różnice były bardzo małe. Koszty pracy na tuzin otrzymywane były również w powyższy sposób. Różnice w kosztach administracyjnych były zbyt małe, aby mogły wywierać jakiś poważny efekt na kosztach. W rezultacie więc przybliżony ogólny koszt tuzina swetrów mógł być obliczony w ciągu paru minut, jeśli nie sekund. Często nie trzeba było robić żadnych obliczeń, ponieważ w wypadku,

gdy cena materiału i stawki płac pozostały niezmienione, a produkcja na dzień była taka sama jak przy ostatnim procesie fabrykacji danej serii, koszty nie mogły się poważnie zmienić.

Szereg przedsiębiorstw, w których dokonano przeglądu, miało systemy obliczania kosztów, bardzo podobne w wielu szczegółach do systemu wspomnianej wyżej fabryki swetrów. Stałe cyfry ustalano dla konsumpcji różnych produktów, były one jednak rzadko porównywane z bieżącą konsumpcją. W pewnych przedsiębiorstwach nie zdawało sobie nawet trudu, aby sprawdzić, czy te stałe koszty były tak dokładne, jak to było możliwe. Używanie takich skroconych metod dopuszcza możliwości, niedokładnej i błędnej informacji. W rzeczywistości w paru przedsiębiorstwach nieauważano marnotrawstwa lub nadzwyczajnych wydatków. Dwoi kierowników przedsiębiorstw oświadczyło na przykład, że spotkali się z częstymi stratami, nawet wtedy, gdy uważali, że przewidywania ich były dostatecznie ostrożne.

Kiedy wiadomo, że dokładność jest wątpliwa, wystarczy zwykle trochę wyobraźni, aby odkryć metody, mogące zapewnić potrzebny stopień dokładności i to przy użyciu malej ilości dodatkowej pracy biurowej. Pracownicy niektórych przedsiębiorstw sprawdzali stałe (lub przewidywane) koszty w pewnych odstępach czasu, na przykład raz w miesiącu. Mnożyli oni liczbę jednostek każdego produktu przez przewidywane na ich wykonanie materiały i porównywali tę cyfrę z rzeczywistym użyciem tych materiałów. Podobnie przewidywany ogólny koszt pracy porównywany był z bieżącą listą płac, aby upewnić się, czy wszystkie koszta pracy związane były z jakimś produktem. Gdy niedokładności stawały się widoczne, można było odnaleźć marnotrawstwo lub nadzwyczajne wydatki, albo też uwzględnić no-

we dane przy planowaniu kosztów. Gdy porównania miesięczne wskazywały, że przewidywania były bardzo zbliżone do stanu aktualnego, wtedy wystarczały mniej częste sprawdzania.

Nie ma ostrej linii granicznej pomiędzy tą wielkością przedsiębiorstwa, przy której kontrola pamięciowa jest wystarczająca, a inną wielkością, która do kontroli potrzebuje już akt akt pisanych. W miarę jak przedsiębiorstwo rośnie, kierownictwo może nie zdawać sobie sprawy z faktu, że przeszło już ono punkt, w którym trzeba zmienić kontrolę pamięciową na piszącą. Opóźnienie w zastosowaniu przyjęcia metody pisemnej może być niebezpieczne.

Następujące czynniki mogą być oznaką konieczności zaprowadzenia odpowiedniej księgowości:

- 1) Zła wydajność: zapiski powinny być używane, gdy wydaje się, że marnotawstwo wynika z niedociągnięć kontroli pamięciowej. Jeżeli na przykład są przerwy w pracy ludzi lub maszyn, prowadzenie zapisków może temu zaradzić. W pewnej fabryce maszyn wprowadzono bardziej szczegółowe akta kontroli produkcji i powyższe braki w organizacji pracy zostały w dużym stopniu usnięte.
- 2) Niedokładność: gdy zauważa się, że informacja, uzyskana ustnie lub pamięciowo, jest niewystarczająco dokładna, może to oznaczać, że osiągnięto stan, w którym potrzebne są bardziej ścisłe notatki. Jest to zwłaszcza prawdziwe przy obliczaniu kosztów.
- 3) Brak czasu: gdy kierownik przedsiębiorstwa spostrzega, że nie dysponuje dostatecznym czasem, aby samemu uzyskać pewne informacje, może to być sygnałem, iż informacja ta powinna mu być dostarczona w formie pisemnej notatki. Właściciel pewnego małego przedsiębiorstwa np. miał zwyczaj przeglądu rach-

chunków kasowych, aby sprawdzić, który z klientów zalegał z opłata. W miarę jak przedsiębiorstwo rosło, stawało się to dla niego coraz bardziej trudniejsze. Ostatecznie zdecydował, aby księgowy przygotowywał mu listę dłużników i przedstawiał mu ją co miesiąc.

4) Zapominanie: gdy wypadki braku pamięci, dotyczącej zamówień lub informacji, stają się coraz częstsze, notatki pisemne mogą się okazać konieczne. Prowadzenie zapisków w niektórych spośród badanych przedsiębiorstw zaczęło się od momentu, gdy kierownik mógł uzyskać od swych podwładnych drogą pamięciową tylko ogólne cyfry. W ogóle stwierdzić należy, że zapiski, prowadzone przez 37 przedsiębiorstw, były wystarczające dla potrzeb kierownictwa. Gdy kontrola pamięciowa była zadawalająca pracownicy nie usiłowali używać notatek, były one jednak wprowadzone, gdy wzrost przedsiębiorstwa stwarzał konieczność używania informacji pisemnych. Przez rzucanie pytań na tematy różnych operacji pewnego przedsiębiorstwa autor upewnił się, że w większości wypadków pracownicy, którzy polegali na informacji pamięciowej, mieli dość danych w głowach dla wystarczającej kontroli operacji z dnia na dzień. Chociaż przegląd nie zawierał zbioru cyfr dochodów tych przedsiębiorstw, to jednak prawda jest, że operacje ich były w ostatnich latach naogół korzystne. Autor uważa, że mimo faktu, iż łatwo było osiągnąć zyski w okresie 1941 do 1946, częściowe oparcie się na informacji pamięciowej nie jest dla małych przedsiębiorstw przeszkodą w warunkach normalnych.

Planowanie

Największe trudności w używaniu informacji pamięciowej występują przy planowaniu. Z 37 przedsiębiorstw, w których dokonano przeglądu, większość wykazywała w tym właśnie

punkcie braki. Wystarczające planowanie może być jednak stosunkowo łatwo osiągnięte i przy zachowaniu metody pamięciowej.

Oczywiście, pewna ilość notatek pisemnych jest konieczna do planowania. Wprawdzie zapytywani pracownicy przypominali sobie zupełnie dobrze fakty i cyfry, dotyczące bieżących operacji, jednak mieli oni naturalne trudności w przypomnianiu sobie, co myśleli przed rokiem lub dwoma laty. Jest również bardzo prawdopodobne, że za rok będą oni mieli trudności w przypomnieniu sobie swych dzisiejszych opinii, z wyjątkiem bardzo mglistych wspomnień. Tymczasem niemożliwe jest osiągnięcie dobrego planowania bez przeprowadzenia porównania pomiędzy obecnym, a poprzednim stanem. Tylko nieliczni ludzie mają wystarczająco dobrą pamięć, aby dokonać takiego porównania bez posługiwania się metodą pisemną.

Małe przedsiębiorstwo może osiągnąć takie same korzyści z prostego przewidywania, jakie duża firma uzyskuje przy znacznym nakładzie pracy. Dla uzyskania powodzenia kierownik małego przedsiębiorstwa musi znać potrzeby różnych oddziałów i wzajemny stosunek między tymi potrzebami. Jego osobiste obserwacje mogą być jednak tylko środkiem zastępczym dla wielu faktów i cyfr, które ukazałyby się jako zapiski księgowości dużych przedsiębiorstw.

Jedynie w 7 przedsiębiorstwach na 37 zbadanych istniały pewne pisemne przewidywania. Jedynie w dwu z nich koszty pośrednie uwzględniane były w przewidywaniach dla ustalenia kosztów administracyjnych. W trzech przedsiębiorstwach kierownik biura przewidywał sprzedaż i główny podział wydatków; cyfry te używane były przede wszystkim do określenia kosztów administracyjnych w ogólnym układzie kosztów, ale były one również

używane w pewnym stopniu jako stałe wskaźniki dla szeregu oddziałów. Inne przedsiębiorstwo miało przewidywania, dotyczące zakupów i pracy pośredniej, a kierownicy oddziałów mieli pracować w ramach tych przypuszczeń. Wielkości innych wydatków nie były jednak przewidywane.

Przedsiębiorstwo pozostałe spośród wymienionych uprzednio 7 zakładów używało prawdopodobnie najlepiej swych przewidywań. Było to przedsiębiorstwo konserwowania ryb. W pierwszym okresie istnienia tego przedsiębiorstwa produkcja jego oparta była na zamówieniach; gdy zamówienia spadały, wielkość produkcji malała. Następnie przedsiębiorstwo toaczęło przewidywać sprzedaży, co umożliwiło przewidywanie potrzebnej produkcji. Zamiast przystosowywać produkcję do bieżącego zamówienia, przedsiębiorstwo mogło produkować określona ilość towarów na zapas i na tej drodze usprawniło produkcję. Tak więc dla tego przedsiębiorstwa przewidywania były prawdziwym instrumentem w rękach kierownictwa.

Trudności w tworzeniu przewidywań

W większości przedsiębiorstw istniała pewna podstawowa trudność dla dokonania planowania przez kierownictwo. Przedsiębiorcy byli stale zajęci wydawaniem decyzji z dnia na dzień. Wielu kierowników działów spędzało większość swojego czasu w fabryce lub też nieustannie byli oni niepokojeni przez majstrów i robotników, którzy wchodzili do ich biur, aby uzyskać decyzje w drobnych sprawach. Wielu kierowników przedsiębiorstw oświadczyło, że byli oni tak zajęci pracą codzienną, że nie mieli czasu, aby dostatecznie rozważyć zagadnienia przyszłości. Innymi słowy koncentrowali oni swoją

uwagę na zagadnieniach następnego dnia lub tygodnia, nie zastanawiając się nad rokiem przyszłych lub dalszą przyszłością. W tych małych przedsiębiorstwach kierownictwo nie mogło przekazać obowiązku planowania innym osobom, ponieważ w przedsiębiorstwach tych było niewielu ludzi, zdolnych do studiowania i rozwiązywania tych zagadnień. Chociaż brak tak wyspecjalizowanej pomocy zmniejszał oczywiście koszty, to jednak ograniczał on również zdolność przedsiębiorstwa do dokonania postępu na nowych polach. Niektóre z tych przedsiębiorstw zapobiegały temu brakowi przez naśladowanie większych firm, używając takich samych norm czasu na wykowanie jednego przedmiotu, dokonując podobnych ulepszeń w produktach itd. Pozostawała jednak wciąż duża rozbieżność w ich planowaniu.

Z drugiej strony kierownicy 7 przedsiębiorstw, którzy poświęcili czas na przeprowadzenie przewidywań, zyskali już po zrobieniu pierwotnego przewidywania pewne dochody, uzasadniające poświęcenie tej chwili czasu. Planowanie ostrzegło ich przed możliwymi trudnościami w przyszłości i mogli już podjąć kroki celem zapobiegnięcia tym trudnościom. Raz przewidziawszy kłopoty i w ten sposób zmniejszywszy ich codzienną liczbę, przekonali się, że powiększyli w ten sposób swój czas na dalsze planowanie.

Inną korzyścią, wynikającą z opracowywania tych planów, było to, że ta czynność zmuszała do stosowania przejrzystego sposbu myślenia. Oczywiście, że we wszystkich przedsiębiorstwach, w których dokonano przeglądu, kierownicy myśleli o przyszłości. Ale bardzo często ich oczekiwania co do sprzedaży i zysków nosiły piętno wpływu ostatnich rozmów, jakie przeprowadzili z klientami. W rezultacie opinia kierownika .

przedsiębiorstwa we wtorek nie zawsze była ta sama co w poniedziałek. Gdy jednak przewidywanie sprzedaży było opracowane na papierze, przedsiębiorca analizował jej możliwości bardziej ostrożnie i nie opierał się na tym, co ktoś powiedział mu poprzedniego dnia.

Dodatkową korzyścią było to, że pisemne przewidywania zmuszały do określonego przemyślania stosunku kosztów do sprzedaży. Gdy opracowano już pisemne przewidywania, mogły one również służyć jako wzory. Pracownicy mogli zaglądać do nich później i zauważyc, gdzie bieżące wydatki różniły się od przewidywanych. Ten rodzaj przewidywania był głównym instrumentem kontroli dla pewnego fabrykanta produktów elektrotechnicznych. Starał się on stosować do przewidywań i w ten sposób kierował przedsiębiorstwo po pewnej drodze, zamiast pozwolić na kierunek bez celu. Gdyby przewidywania nie zostały przygotowane na piśmie, to byłoby trudne jeśli nie niemożliwe, przypomnieć sobie, czego oczekiwano przed 6-ma miesiącami.

Jak już uprzednio wspominaliśmy takie przewidywania mogą być w małych przedsiębiorstwach przygotowywane w bardzo prosty sposób. Pierwszym krokiem jest prognoza sprzedaży w nadchodzący okresie. Większość przedsiębiorców robi obliczenia pamięciowe, a mogą one łatwo zostać przeniesione na papier. Od tej chwili przewidywanie jest zagadnieniem oszacowania różnych kosztów dla danego volumenu sprzedaży. W pewnych przedsiębiorstwach potrzeba jest nieco więcej szczegółów. Bezpośrednie koszty roczne można uzyskać przez pomnożenie przewidywanej liczby wyprodukowanych jednostek przez stałą lub przewidawaną siłę roboczą i przewidywany

materiał na każdą jednostkę. Koszty pośrednie mogą być obliczane w sposób, w jaki są one zwykle obliczane dla celów kalkulacyjnych.

W ten sposób można robić przewidywanie, które będzie wystarczająco dokładne dla celów praktycznych. Przy niewielkiej pracy dodatkowej, poświęconej planowaniu przeszłości, małe przedsiębiorstwo wzmacni jeszcze swoje korzyści, wynikające z niższych kosztów administracyjnych i większej elastyczności.